



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

ԵՄ փորձը ՄՌԿ/ՄՌԶ –ի ոլորտում (Մարդկային ռեսուրսների կառավարում և զարգացում)

Ադերիտո Ալեն Սանչես
S224/ՄԳՄԱ-ի խորհրդատու

*Մեմինար: «Քաղաքացիական ծառայության բարեփոխման
մարտահրավերները Հայաստանում»*

Աղվերան, 12-14-ը հունիսի, 2009

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

Ներածություն

**Օգտակար հիմնական
գաղափարներ
Այս ելույթի բովանդակությունը**

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

ՕԳՏԱԿԱՐ Է ՀԻՇԵԼ...

ՄՌ՝ կարևոր դեր բոլոր կազմ

ակ.-ում
Սեր-
մծ.

ՄՐԴԿ.
ԱՇԽՏԱՔ.

Արդյնք., Ազդեց-
ներ

Աշխատուժերը կարող են լինել մեծ կամ փոքր.
Պետական հատվածում, նրանք սովորաբար շատ մեծ են

Բնչպես և այլ ռեսուրսները, ՄՌ պետք է կառավարել խելամտորեն

Հավ կառավարվող Աշխատուժերը հարմարեցվախ են իրենց խնդիրներին թվական կազմով և որակով, ունեն բարձր հավակնություններ, քանիստ են և հուսալի

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

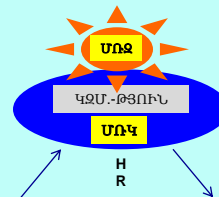
ՕԳՏԱԿԱՐ Է ՀԻՇԵԼ ...

Երկու զուգակցվող մտահոգություններ`

ՄՌԿ/ ՄՌԶ

Երկու դեպքերում էլ`

- A. Կանոնների (Համակարգ)
 - B. Կառավարման պրկտ.-ներ (հմպտսխն. Գործիքներով)
- ՄՌԿ/ՄՌԶ քղճն. - ՆԵՐ



ՄՌԿՄԱՐ. ՌԵՍՈՒՐՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ՄՌԶՄԱՐ. ՌԵՍՈՒՐՆԵՐԻ ԶԱՐԿԱՅՈՒՄ

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

ՕԳՏԱԿԱՐ Է ՀԻՇՇԵԼ ...

Պրակտիկայում, ՄՌ սովորաբար կառավարվում են առանձին մկրդկ. ներով

- Վարչական- ՄՌԿ/ՄՌԶ Վարչություններ/Բաժիններ (աշխատում են տարբել “սանդղակներում” կանտր.ից - ծայրամաս)
- Համապատասխան Գործառնական Բաժնի Մենեջերի կողմից

ՄՌ ընթացիկ վարչական կարավարումը հիմնականում մտահոգված է այն բանով, որ հետևեն վարչական կանոններին

ՄՌ (խմբերի) կառավարումը Գործառնական Բաժնի մակարդակով հիմնականում մտահոգված է նպատակներին իրագործմամբ

© OECD



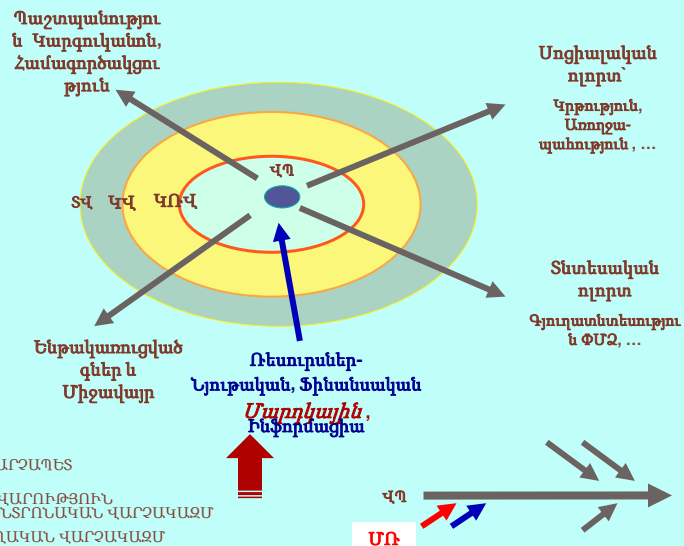
A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

BOX 1

Վարչական ՄՌԿ/ՄՌԶ շղթա Վարչություններ/Բաժիններ - Ա



ԿՊ: ՎԱՐՉԱԳԵՏ
 ԿՌԿ: ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
 ԿՎ: ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ՎԱՐՉԱԿԱՍԵՄ
 ՍԿ: ՏԵՂԱԿԱՆ ՎԱՐՉԱԿԱՍԵՄ

© OECD

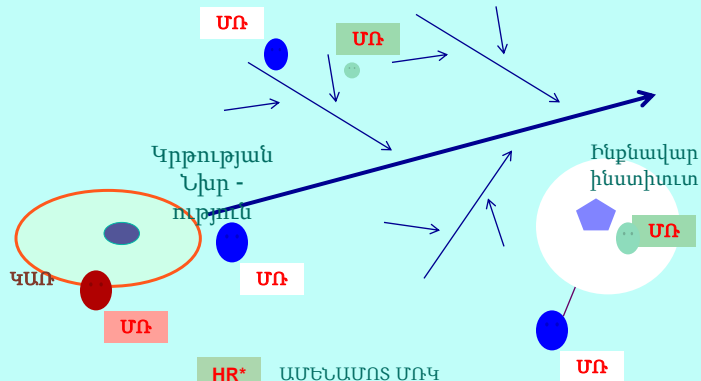


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



BOX 2

Կառավարումային ՄՌԿ/ՄՌԶ շղթա Վարչություններ/Բաժիններ - B



- HR*** ԱՄԵՆԱՄՈՏ ՄՌԿ
ԲԱԺԻՆ
- HR*** ՄԻՋԱՆԿՅԱԼ ՄՌԿ
ԲԱԺԻՆ
- HR*** ԿԵՆՏՐ. ԿԱՌԱՎԱՐ. ՄՌԿ
ՎԱՐՉՈՒԹՅՈՒՆ

© OECD

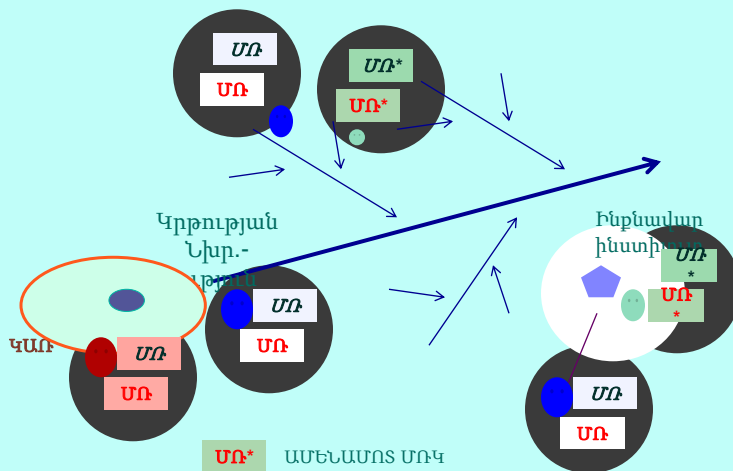


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



BOX 3

ՄՌԿ/ՄՌԶ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱԺԻՆ/ՎՐԷ ՇՊԹԱՆ



- ՄՌ*** ԱՄԵՆԱՄՈՏ ՄՌԿ
ԲԱԺԻՆ
- ՄՌ*** ՄԻՋԱՆԿՅԱԼ ՄՌԿ
ԲԱԺԻՆ
- ՄՌ*** ԿԵՆՏՐ. ԿԱՌԱՎԱՐ. ՄՌԿ
ՎԱՐՉՈՒԹՅՈՒՆ

© OECD

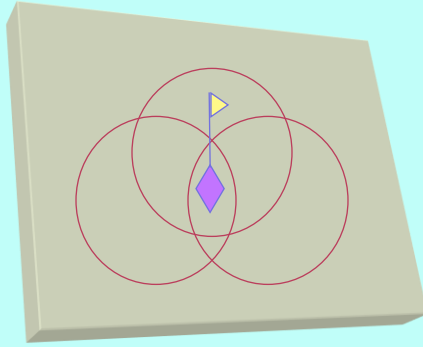


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



Ինչու են կարևոր լավ ՍՈՎՄՈՋ քղբ-կանությունները “Կախարդական” 3-օրյակ դիագրամը

BOX 4



Մենք ուզում ենք դա անել
Մենք գիտենք, թե ինչպես է պետք դա անել
Մենք կաորդ ենք/ունակ ենք դա ճիշտ անել

Մենք լավ գիտենք թե ինչ է պետք արվի
Մեր թիվը բավական է այդ անելու համար

ԲԱՐՁՐ
ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆ.

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



ԱՅՍ ՆԵՐԿԱՅԱՑՄԱՆ 3 ՔԱՅԼԵՐԸ

- I. Պետ. Ծառայության ԵՄ համակարգերը (Կանոնները)
- II. ԵՄ ՔԾ ՍՈՎՄՈՋ Պրակտիկան
- III. Որոշ դասեր քաղված ԵՄ փորձից

ԵՄ ԵՎՐՈՊ.
ՄԻՈՒԹՅՈՒՆ
ՔԾ
ՔԱՂՍԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

Առաջին մաս

Պետական ծառայության ԵՄ համակարգերը (Կանոնները)

© OECD

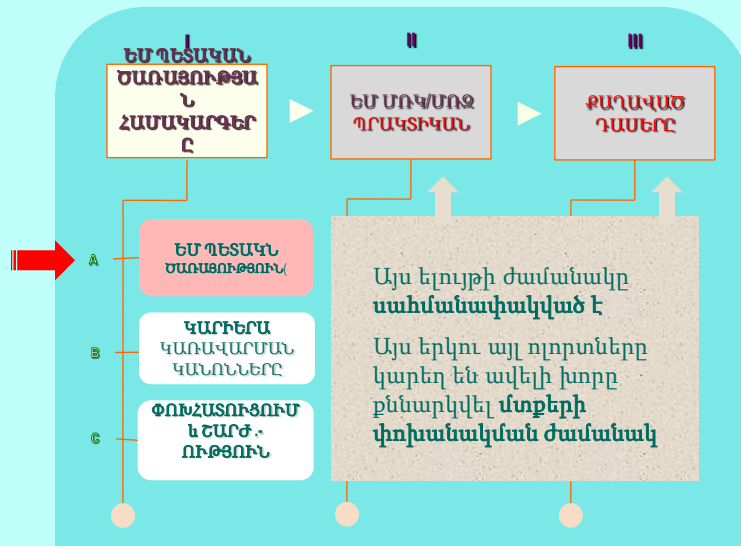


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

Ներկայացման հաջորդականությունը



© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Հնդհանուր
պատկերացում

Պետ. Ծառայությունը ԵՄ-ում

- 1. Պետ. Ծառայության կշիռը
- 2. Ծառայության տեսակները
- 3. Օրենսդրական շրջանակները՝ մեծ բազմազանություն

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

1. Պետ. Ծառայության Կշիռը (2007)

Ազգային աշխատուժի զգալի մաս

Երկրներ	Պետ. ծառայություն (%)
Իսպանիա	11.9
Գերմանիա	12.3
Իտալիա	14.1
Շվեյցարիա * (երկիրը ԵՄ անդամ չէ)	15.4
Իռլանդիա	17.9
Միացյալ Թագավորություն	20.4
Ֆինլանդիա	22.9
Ֆրանսիա	28.0
Շվեդիա	31.5

Միջազգային համեմատությունների նպատակն է ցույց տալ **գլոբալ տարբերությունները** և դա պետք է ընկալվի **զգուշորեն**: Տարբել երկրների դասակարգումները **չեն համընկնում**:

Աղբյուր: INA/DGAEP (Portugal), A Comparative Study of P. E. in EU Countries (2007).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

2. Աշխանքի ընդունման ձևերը՝ Առաջադրում ընդդեմ անձնական աշխատանքային պայմանագրի (ԱՊ)

ՀԱՆՐ. ՕՐԵՆՔ

Երկրներ	Առաջադրում (%)
Իսպանիա	60.0
Իռլանդիա	58.7
Ֆրանսիա	55.0

ԱՇՏՈՐԵՆՍՊԻՐՔ

Երկրներ	ԱՊ (%)
Շվեդիա	100
Միացյալ Թագավորություն	90.7
Իրալիա	83
Ֆինլանդիա	81

Judges, Diplomats, Members of the Security Forces ("sovereignty functions") are usually **nominated** (exception: Sweden).

Source: INA/DGAEP (Portugal), *A Comparative Study of P. E. in EU Countries* (2007).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

3. Օրենսդրական շրջանակների մեծ բազմազանություն (a)

- ✓ **Շվեդիայում** և **Շվեյցարիայում*** պետական ծառայությունը, չնայած այն բանին, որ կարգավորվում է օրենքով, *կարող է իրագործվել ԱՊ-ով*
- ✓ Նույնն է տեղի ունենում **Ֆրանսիայում**, չհաստատված Քաղաքացիական Ծառայողներ (*fonctionnaires non titulaires*).
- ✓ **Շվեդիայում**, *պետական ԱՊ – ներ սահմանում են* իրավունքներ և պարտականություններ, որոնք *տարբեր են* մասնավոր հատվածի սովորակ. պայմանագրից (օր. համալրման գործընթ. թափանցիկություն պարտավորություն, ընդունված որոշման անկախություն).
- ✓ **Իսպանիայում**, չնայած այն բանին, որ ԱՊ-ները կարգավորվում են մասնավոր հատվածի (աշխատանքային) օրենքով, նրանք ինտեգրված են *բոլոր պետ. ծառայողների համար ընդհանուր* իրավական և կանոնակարգիչ շրջանակների մեջ :

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

3. Օրենսդրական շրջանակների մեծ բազմազանություն (b)

Տարբեր երկրներում՝

- ✓ Տարբերակները, կախված *պայմանագրային կապի տևողության հետ* տարբերվում են լայն հասմաններում
- ✓ Նույնն էլ տեղի է ունենում **աշխատանքից դուրս գալու հնարավորությունների հետ**
- ✓ Տարբերակներ, որոնք *կապում են վարձատրությունը կատարողականի հետ* նմատապես տարբեր են լայն սահմաններում

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

3. Օրենսդրական շրջանակների մեծ բազմազանություն (c)

ԴԸՆԴՑ ԲԱՑԻ.....

- ✓ Վերջապես, երկու երկու համակարգերն էլ կարող են սահմանել *կարիերայի ուղի (Իտալիա)*.
- ✓ Այլ դեպքերում, կան նմանություններ (օր. **Գերմանիայում**, պայմանագրի *տևողությունը* և *վարձատրության աճը կարգավորող* կանոնները բավականին մոտ են երկու համակարգերում)
- ✓ Որոշ դեպքերում, **նշանակման** և **ԱՊ** համակարգերը մնում են *շատ տարբեր* մեկը մյուսի նկատմամբ (**Մ. Թ.**).

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐԸ

- ✓ Մրցույթի կարգով *առաջարկվող աշխատատեղերը* պետք է *հայտարարվեն հրապարակայնորեն*
- ✓ Պահանջվում է *համալրման ընթացակարգերի թափանցիկություն*
- ✓ *Անձնակազմի պատգամավորները* սովորաբար դեր են խաղում որոշում ընդունելու գործընթացներում՝ կապված մի քանի կարևոր ՄՌԿ հարցերի հետ (*կոլեկտիվ բանակց./ սոցիալական երկխոս.*)

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Հնդհանուր
պատկերացում

Պետ. Ծառայությունը ԵՄ-ում

- 4. Աշխատանքի ապահովվածություն
- 5. Այլ ընդհանուր կանոններ
- 6. Քաղ. ծառայողների սահմանումները

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

4. Աշխատանքի ապահովվածություն

- ✓ *Աշխատանքի ապահովվածությունը ավրբր շատ կարևոր է ՊԾ-ում*
- ✓ Սայան, իրադրությունները կարող են լինել շատ տարբեր երկրից-երկիր: Տվյալ երկրում նրանք կարող են կախված լինել *պայմանագրի տեսակից* (նշանակում, ԱՊ) և պետ. ծառայողների հատուկ իրավական կարգավիճակից
- ✓ **Շվեդիայում**, օրինակ, աշխ. ապահովվածությունը դիտվում է որպես մեծ արժեք: Այնուհանդերձ, բացի մի քանի դեպքերի (բարձր ատյանի դատարանի դատավորներ, բարձրաստիճան զին.ծառայողներ), բոլոր պետ. ծառայողները կարող են *հետացվել աշխատանքից*
- ✓ Նույնիսկ այն դեպքում երբ ընդունվում են աշխատանքի ԱՊ-ով աշխ. ապահովվածությունը ընկալվում է որպես պետ ծառայողի “ակնկալվող” պարզև (հատկապես “մայրցամաքային” Եվրոպայում): **Իտալիայում** և **Գերմանիայում**, *կողեկտիվ բանակցությունները* ունեն միտում ամրապնդել աշխատողների աշխ. ապահովվ ԱՊ-ի միջոցով :Նույնը կարող է դիտարկվել, առնվազն հատուկ դեպքերում, այլ երկրներում (օր՝ **Ֆրանսիա** և **Ֆինլանդիա**)

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

5. Այլ Ընդհանուր կանոններ

- ✓ Պետ ծառայողների իրավական և վրքզծ պարտավորությունները, և ակնկալվող պրոֆեսիոնալ վարքագծի կանոնները (չեզոքություն, հավատարմություն, ազնվություն, նվիրվածություն և բանհիմացություն, գաղտնիքը պահելու պարտականություն, ...) շատ նման են երկրների մեծամասնությունում
- ✓ Նույնն է տեղի ունենում կարգապահական միջոցների և աշխատանքից ազատելու պատճառների հետ (երբ դա կապված է պրոֆեսիոնալ սխալների հետ)
- ✓ Վերապատրաստման հնարավորությունները լայնորեն երաշխավորված են ԵՄ երկրների մեծամասնությունում : Սակայն, պետ.ծառայողների վերապատրաստման համակարգերը հաճախ տարբեր ձևով են կազմակերպված, տարբեր ազգային ավանդույթների համաձայն (օրինակները կարող են բերվել հաջորդող մտքերի փոխանակության ժամանակ).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

6.Քաղ. ծառայողների (ՔԾ) սահմանումները (a)

- Ինչպես հիմնով տարբեր երկրների ՔԾ սահմանումները՝
- ✓ Քաղաքացիական Ծառայողների սահմանումները (նույնականացված Պետական Ծառայողների հիմնական խմբում) հաճող հիմնված են **2 հիմնական չափանիշների համադրման վրա**
- Այս չափանիշները կարող են ամփոփվել 2 “կրկնակի հարցերով”.
1. **Որտեղ է աշխատում Քաղ. Ծառայողը**–Նշանակում է
 - (i) **Գառավարության որ մակարդակում է** (պետություն, տարածքային, տեղական) պետ.ծառայության մարմինը/հաստատությունը որի համար են աշխատում Պետական Ծառայողները
 - (ii) Որ **Ճյուղին է պատկանում** (կենտր.վարչակազմ, կրթություն, առողջապահություն, պաշտպանություն, ...)
 - մարմինը/հաստատությունը
 2. **Ինչ է անում Պետ.Ծառայողը** իր աշխատատեղում
 - (i) **պատասխանատվության որ մակարդակն է** (որոշումների ընդունում, կառավարման միջանկյալ մակարդակներ, գործադրում) լավագույնս նկարագրում իր աշխատանքը (և օրենսդրական մանդատը)
 - (ii) ինչ **հատուկ առաջադրանքների տեսակներ կամ գործողություններ են** ակնկալվում Պետ.Ծառայողից

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



6. Քաղ. ծառայողների (ՔՄ) սահմանումները (b)

- ✓ Վերջում կան 2 “որտեղ” ենթա-հարցեր և 2 “ինչ” ենթա-հարցեր: Որպես հատուկ պատասխան այս 4 վերջնական հարցերից յուրաքանչյուրին մենք կարող ենք գծել “ուրվագիծ”, որոշելով թե ինչ է համաձայնեցված «Քաղաքացիական Ծառայող» սահմանումը.
- ✓ Վերջապես, համադրելով 4 “ուրվագծերը”, մենք կարող են ստակորեն հասկանալ թե ինչ է նշանակում Քաղաքացիական Ծառայողը տվյալ երկրում և **համեմատել սահմանումները տարբեր երկրներում:**
Սահմանումների լայն սպեկտր՝
- ✓ Քաղ.Ծառայողների սահմանումները **լայնորեն տարբեր** են տարբեր ԵՄ երկրներում, որը դժվարեցնում է իմաստ ունեցող տվյալների համեմատումը (օր՝ վիճակագրական) : **Մ. Թ., Ֆրանսիական և Հյուսիսային** համակարգերը և սահմանումները, օրինակ, միանգամայտ տարբեր են
- ✓ Որպես օրինակ բերենք **Ֆրանսիական** համակարգը: Այն հստակորեն ցույց է տալիս **տարբեր չափանիշների համադրումը**

© OECD

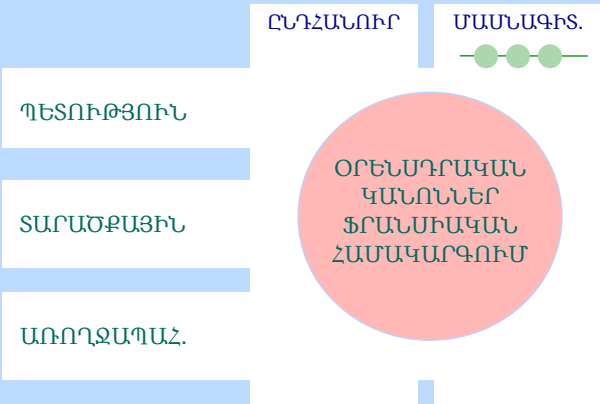


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



6. Քաղծառայողների սահմանումները (c)

ՖՐԱՆՍԻԱԿԱՆ ՔԱՂ.ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ



Կառավարման երկու մակարդակներ և մեկ առանձին **հատված (առողջապահություն)** ընտրվել են որպես համապատասխան չափանիշներ

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Սա այս նիստի **Վերջն է**

**Պետական Ծառայությունը
ԵՄ-ում**

© OECD

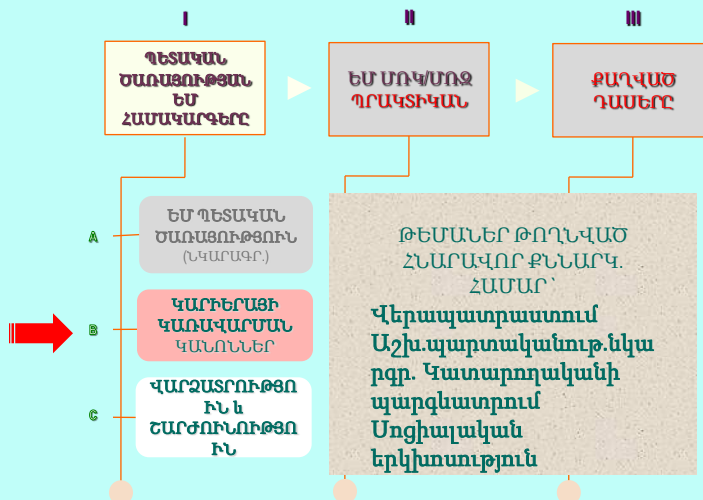


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

Ներկայացման հաջորդականությունը



© OECD



Կարիերայի կառավարման կանոնները

- 1. Կարիերային հմկ. –ընդդեմ– Պաշտոնների հմկ.
- 2. Համալրման կանոնակարգերը
- 3. Առաջխաղացման կանոնները



1. Կարիերային համակարգ ընդդ. Պաշտոնային համակարգ

- ✓ Որպես ընդհանուր կանոն **երկու համակարգերը համկցված են**
- ✓ Սակայն, որոշ երկրներ ավելի հակվում են դեպի **պաշտոնային համակարգը**: Այսպիսին է օրինակ **Շվեդիայի և Ֆինլանդիայի** մոտեցումը (Հյուսիսային երկրներ): Այս 2 երկրներում, ինչպես նաև **Շվեյցարիայում***, **կարիերաները կապված են** ինքիշխան գործառույթների հետ
- ✓ Այլ երկրներ ավելի հակված են դեպի **կարիերային համակարգը**: Դրանց շարքում են **Ֆրանսիան, Իսպանիան և Իռլանդիան**
- ✓ **Կարիերաները** կարող են կազմակերպվել եթե նույնիսկ կան **ԱՊ-ներ**: Սա տեղի է ունենում մասնավորապես **Իտալիայում**, որտեղ կարիերաները կազմակերպված են այս ձևով և կարգավորվում են **կոլեկտիվ բանակցությունների միջոցով** :
- ✓ **Կարիերաների սահմանները** տարբեր են: **Իռլանդիայում**, օրինակ, կարիերաների թիվը համեմատաբար փոքր է: **Կարիերաների սահմանները** ավելի լայն են **Իսպանիայում, Գերմանիայում, Ֆրանսիայում, Մ. Թ. –ում** և **Իտալիայում** (ավելի մեծ երկրներ):



2. Համալրման կանոնները – (a)

- ✓ Համալրման կանոնները և ընթացակարգերը լայնորեն տարբեր են: Այնուհանդերձ, ավելի հաճախ Պետ.Ծառայության թեկնածուները ընտրվում են բաց մրցույթների ընթացակարգերով (*պետական մրցույթային քննություններ*).
- ✓ **Իտալիայում, Իռլանդիայում, Ֆինլանդիայում և Շվեյցարիայում***, օր. պետական մրցույթի քննությունները սիստեմատիկորեն օգտագործվում են համալրման երկու համակարգերում (*նշանակում, ԱՊ*).
- ✓ **Ֆրանսիայում**, արտաքին (բաց) պետական մրցույթը ընդհանուր կանոն է առաջադրված Պետ.Ծառայողների համար (զինվորները և հաշտարար դատավորները բացառ. են կազմում՝ նարանք ընտրվում են ներքին մրցույթով).
- ✓ **Գերմանիայում** նույնպես օգտագործվում են բաց մրցույթներ
- ✓ Հաճախ նշանակումից առաջ *լինում է փորձնական շրջան*, Պետ.Ծառայողների *մրցույթային ընտրությունից հետո* (դա նույնիսկ սիստեմատիկ բնույթ ունի): Ներ է առնված համալրման ընթացակարգերում (օր. **Գերմանիա և Ֆրանսիա**).



2. Համալրման կանոնները – (b)

- ✓ Փորձաշրջանային վերապատրաստումը կարող է երբեմն պարտադիր լինել նոր Քաղ.Ծառայողների համար (օր. առաջադրված ՔԾ համար **Գերմանիայում**, նոր Քաղ.Ծառայողների համար **Ֆրանսիայում**):
- ✓ Որոշ երկրներում բաց մրցույթները սահմանափակվում են Պետ.Ծառայողների *հատուկ կատեգորիաներով* :
- ✓ **Մ.Թ.**-ում, օր., բաց մրցույթները սահմանափակվում են *Քաղաքացական Ծառայության* պաշտոններով: **Շվեդիայում**, միայն *դատավորները և դիվանագետներն են համարվում* բաց մրցույթի միջոցով :
- ✓ Որոշ դեպքերում համալրման գործընթացը շատ ավելի ձկուն է՝ մաների մեծ հնարավորություններ են թողնված համալրող մարմիններին: Դա այդպես է օր.՝ **Ֆինլանդիայում և Իսպանիայում** :
- ✓ **Ֆինլանդիայում**, չնայած համալրման ամենից հաճախ օգտագործվող պրակտիկան *մրցույթն է*, ընտրության *մեթոդները և չափանիշները* որոշվում են համալրող մարմինների/վարչությունների կողմից :
- ✓ Վերջապես, **Իսպանիայում**, չկան ընդհանուր պարտադիր կանոններ: Համալրման գործընթացը կազմակերպվում է համապատասխան վարչությունների/ծառայությունների կողմից :



2. Համայրման կանոնները – (c)

- ✓ *Բարձր մակարդակի պաշտոնների* ընտրության և համալրման գործընթացները նմանապես բազմազան են տարբեր եվրոպական երկրներում:
- ✓ Քանի որ այս ելույթի ժամանակը սահմանափակված է, ապա այս մասնավոր, բայց խիստ կարևոր թեման կարող է քննարկվել ավելի ուշ՝ *մտքերի փոխանակման* ժամանակ եթե ձեզ հետաքրքրում է այս թեման :



3. Առաջխաղացման կանոնները

- ✓ Նորից, *բազմազանությունը* դա կանոն է: Առաջխաղացումը կարիերայի ընթացքում սովորաբար կազմակերպվում է *մրցույթի միջոցով* մի շարք երկրներում (նրանցից են՝ **Ֆրանսիան, Իռլանդիան, Շվեյցարիան***).
- ✓ Սակայն, շատ ավելի մեծաթիվ այլ դեպքերում առաջխաղացումը կազմակերպված է ըստ այլ մեթոդների և ընթացակարգերի, կախված ոչ միայն *երկրից*, բայց նմանապես *հատուկ բաժնից, ծառայությունից կամ մարմնից* որտեղ աշխատում է Պետ.Օստայոդը:
- ✓ Այն երկրներում, որտեղ պետական մարմինները ունեն *լայն ինքնավարություն*, կանոնների և ընթացակարգերի այս բազմազանությունը աճում է
- ✓ Եվրոպական երկրների պետական մարմինների կողմից օգտագործվող *առաջխաղացման* կանոնները և ընթացակարգերը կարող են այնուհետև քննարկվել մտքերի փոխանակման ժամանակ



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Կարիերայի կառավարման կանոնները

- 4. Համալրման և առաջխաղացման սահմանափակումներ
- 5. Արագ առաջխաղացման հնարավորություններ
- 6. Կատարողականի գնահատում

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

4. Համալրման և առաջընթացի կանոնները

- ✓ Վերին սահման (առաստաղ) դնող/պարտադրող պրակտիկաները կապված ընդունված կամ առաջ քաշված Պետ.Ծառայելների թվի հետ գոյություն ունեն մի շարք ԵՄ երկրներում՝ **Գերմանիա, Իսպանիա և Իռլանդիա**
- ✓ Ընդհանուր միտումը՝ թողնել որոշ *ճկունություն* թվաքանակի որոշման գործում և Պետական Կառավարման (ՊԿ) մարմնի աշխատակիցների կազմի *հետ կապված*
- ✓ Որոշ դեպքերում այս մարմինների մանրիկ հնարավորությունները նոյնիսկ ավելի բարձր են: **Շվեդիայում և Ֆինլանդիայում**, ՊԿ գործակալությունները օգտվում են որպես կանոն լայն վարչական ինքնավարությունից և իրենք կարող են հարմարեցնել աշխատուժի մեծությունը և կազմը
- ✓ Ֆինանսական (բյուջետային) արգելքները կարող են սահմանափակել առաջխաղացումների թիվը: Սա տեղի է ունենում հատկապես **Գերմանիայում, Ֆրանսիայում, Իսպանիայում և Մ.Թ.-ում**: Այնուհանդերձ, այլ երկրներում այս տեսակ սահմանափակումները չեն գործում (**Իռլանդիա, Ֆինլանդիա, Շվեյցարիա** *).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

5. Արագ առաջընթացի հնարավորությունները

- ✓ Արագ առաջընթացի հնարավորությունը (սովյալ Պետ.Ծառայողի պաշտոնին անմիջապես հաջորդող պաշտոնից մի կատեգորիա ավելի բարձր առաջխաղացում) գոյություն ունի հատկապես **Մ.Թ.-ում**, որտեղ այս հնարավորությունը բավական հաճախ է գործադրվում:
- ✓ Նմանապես **Մ. Թ.-ում**, լավ որակավորում ունեցող թեկնածուներին ՔԾ բարձր պաշտոնների (որշում ընդունողներ) նշանակման գործին օգնելու համար գոյություն ունի Արագ Հոսքի Զարգացման ծրագիր (կազմակերպվում է բաց մրցույթով)։
- ✓ Թերևս սովորաբար ավելի պակաս չափով, *արագ առաջընթացը* հնարավոր է այլ ԵՄ երկրներում (օր. **Ֆրանսիայում** և **Բոլանդիայում**)։
- ✓ Այն երկրներում, որտեղ կարիերաները սահմանափակված են շատ հատուկ հատվածների կամ գործունեությունների համար (օր.**Շվեդիա**, **Ֆինլանդիա**, **Շվեյցարիա***), և խիստ կարգավորված, *արագ առաջընթացը* կիրառելի չէ:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

6. Կատարողականի գնահատում

- ✓ *Կատարողականի գնահատման մեթոդների* ընդհանրացումը և բարելավվումը ներկայիս “նոր” միտումների և Եվրոպական Պետական Կառավարման համակարգերի մտահոգությունների շարքում են (ավելի ընդհանուր ձևով ՏՀԶԿ երկրների):
- ✓ *Կատարողականի գնահատումը* բացահայտորեն նշված է շատ երկրներում որպես շատ կարևոր պահանջ՝ *առաջընթացի* գործառույթների համար (օր. **Գերմանիա**, **Ֆրանսիա**, **Մ. Թ.**, **Շվեդիա** և **Շվեյցարիա***)։
- ✓ *Կատարողականի գնահատումը* նմանապես հաշվի է առնվում երբ կիրառվում են «*կատարողականի հետ կապված վճար*» -ի (ԳԳՎ) (կամ «*արժանիքների հետ կապված վճար*» -ի համակարգերը, և երբ ներդրվում են արդյունքների վրա հիմնված կառավարման /ԱՎՀԿ/ պրակտիկաները:
- ✓ Մի քանի դիտակետներ, կապված այս կարևոր հարցի հետ քննարկվելու են ավելի խորը ձևով այս սեմինարի *այլ էությունների* ժամանակ (և հաջորդող *մտքերի փոխանակումների* ընթացքում)։

© OECD



Կարիերայի կառավարման կանոնները

7. Վերապատրաստում և մասնագիտական զարգացում



7. Վերապատրաստում և մասնագիտական զարգացում – (a)

- ✓ Վերապատրաստումը մասնագիտական զարգացման քաղաքականության *խոշոր* (և որպես կանոն *թանկարժեք*) բաղադրիչն է Պետական Ծառայության ԵՄ բոլոր երկրների ՄՌԿ/ՄՌԾ համակարգերում
- ✓ Պետական Ծառայության *վերապատրաստման ազգային քաղաքականությունները և ծրագրերը* որպես կանոն *ներ են առնում մինչ-աշխատանքային, փորձնական շրջանի և աշխատանքի վայրի ծրագրեր* :
- ✓ Հատուկ *մինչ-աշխատանքային* դասընթացները (մասնագիտացված վերապատրաստում համալրումից առաջ) *սովորաբար չեն պահանջվում* (երկրների և իրադրությունների մեծամասնությունում): Բացառությունները կան **Գերմանիայում և Ֆրանսիայում** (Պետական ՔԾ թեկնածուների դեպքում : *Fonction Publique de l'État*).
- ✓ Մի այլ նկատելի բացառություն գտնվել է **Մ. Գ.**-ում (*Առաջ Հոսքի Զարգացման Ծրագիր*).
- ✓ Փորձնական շրջանի *վրայ` հաճախ դեկավարի վրեսկ տակ*



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

7. Վերապատրաստում և մասնագիտական զարգացում – (b)

- ✓ Վերապատրաստում աշխատավայրում ամենատարածված վրպոր. տեսակն է: Աշխատավայրի վերապատրաստումները (կարիքների գհահատումից և ծրագրի մշակումից մինչև իրականացում և գնահատում) ՄՌԿ/ՄՌԶ Վարչությունների/բաժինների ուշադրության կենտրոնում են:
- ✓ Վերապատրաստումը միշտ չէ որ պարտադիր է, սակայն ղիտարկվում է որպես մասնագիտական զարգացման գլխավոր գործիք :
- ✓ Վերապատրաստման քաղաքականությունները և ամենամյա դասընթացները Պետ.Ծառ. մարմինների համար լայնորեն ընկալվում են որպես և՛ (i) կարևոր գործիքներ ռազմավարական և ամենօրյա ՄՌԿ/ՄՌԶ-համար, և՛ (ii) սոցիալական երկխոսության կարևոր էլեմենտ
- ✓ **ԵՄ երկրներում** կուտակվել է շատ լայն և հարուստ փորձ վերպ-ման ոլորտում և լավագույն փորձը նույնականացվել է և վերլուծվել :Մտքերի փոխանակման ժամանակ կարելի է այս հարցը ղիտարկել և քննարկել:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Սա այս հատվածի Վերջն է

Կարիերայի կառավարման կանոնները

© OECD

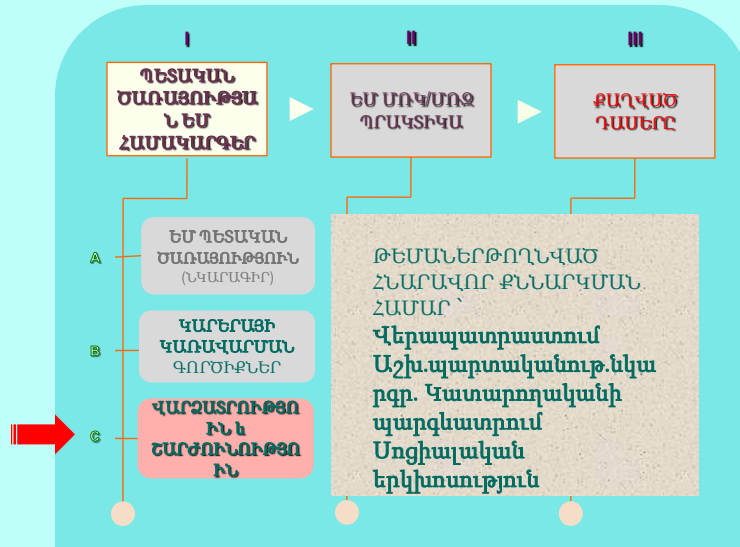


A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

Ներկայացման հաջորդականությունը



© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Փոխհատուցում և շարժունություն

- 1. Փոխհատուցման համակարգերը
- 2. Աշխատավարձերի սահմանները
- 3. Շարժունություն

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

1. Փոխհատուցման սխեմաները - (a)

- ✓ Մոտիվացման համակարգեր – ՄՌԿ քրքլն. շատ կարևոր բաղադրիչ է, ներ է առնում իհարկե, ավելի քան աշխատավարձերի թեման: Հայտնի են ավելի, քան 20 մոտիվացիոն գործոններ (օր. աշխատանքի ապահովություն, ճկուն ժամանակատախտակ, ֆիզիկական և սոցիալական միջավայրի որակ, արագ առաջխաղացման հնարավորություն և այլն) որոնք ազդում են մոտիվացիայի մակարդակի վրա:
- ✓ Այնուհանդերձ, ֆինանսական փոխհատուցման (վճարման) համակարգերը մոտիվացման բաղաքականության ամենակարևոր բաղադրիչներն են :

Վճարման համակարգեր

- ✓ Վճարման համակարգերը, որոնք օգտագործում են Եվրոպական երկրների ՊՕ-ները ներ են առնում հիմնական աշխատավարձը և լրացուցիչ բաղադրիչները: Կախված երկրից և իրադրությունից, վերջինը կարող է կազմել վերջնական գումարի փոքր կամ մեծ մասը: **Շվեյցարիայում***, լրացուցիչ բոլոր կարող է հասնել վերջնական գումարի 6 % -ին: Հաճախ, այնուհանդերձ, ավելին է լինում: **Իսպանիայում** նա կարող է հասնել վերջնականի մինչև 60 %-ին:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

1. Փոխհատուցման սխեմաները - (b)

Կատարողականի հետ կապված բաղադրիչներ

- ✓ Հավելյալ բաղադրիչները որոշ դեպքերում կապված են կատարողականի մակարդակի հետ (օր. տեղի է գտնում **Գերմանիայում, Իսպանիայում, Մ. Թ.-ում, Իռլանդիայում, Շվեդիայում, Ֆինլանդիայում, Շվեյցարիայում***). **Ֆինլանդիայում**, արժանիքների վրա հիմնված բաղադրիչը կարող է բարձրացնել հիմնական վճարը **25-ից 50 %**.
- ✓ Կատարողականի բարձր մակարդակները կարող են որոշ դեպքերում փոխհատուվել *հավելյալ պարգևների* համակարգով (օր. **Իռլանդիա): Ֆրանսիայում**, կատարողականի մակարդակները հաշվի են առնվում *առաջընթացի համար*, սակայն ոչ՝ աշխատավարձի բարձրացման համար (ի հակառակ օրենսդրական շրջանակներին, որոնք սահմանում են արժանիքների վրա հիմնված հավելավճարներ).
- ✓ *Բյուջետային առաստաղները* կապված արժանիքների վրա հիմնված բաղադրիչների հետ կարող են կիրառվել որոշ երկրներում: Այսպիսի *առաստաղներ* գոյություն ունեն **Իսպանիայում** և **Մ. Թ.-ում**, և նմանապես **Գերմանիայում** (ԱՊ –ի դեպքում): Օգտագործվում է նաև *քվոտաների* համակարգը (սահմանում է հնարավոր շահառուների առավելագույն տոկոսը) (**Գերմանիա, Շվեյցարիա***).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

1. Փոխհատուցման սխեմաները - (c)

Աշխատավարձի այլ բաղադրիչներ

- ✓ Այլ գործոնները սովորաբար նույնպես կապվում են վարձի լրացուցիչ բաղադրիչներին: *ավագություն, ընտանեկան իրադրություն, առաջադրանքների բնույթը և/կամ մասնագիտական պատասխանատվությունները, լրացուցիչ աշխատանք, ապրելու վայրը և այլն* (սա տեղի է ունենում ԱՊ համակարգերում, ներկայումս օգտագործվում են **Գերմանիայում, Ֆրանսիայում, Իտալիայում, Բուսանիայում Մ.Թ.-ում, Իռլանդիայում, Շվեյցարիայում...**)
- ✓ Աշխ.վարձի բաղադրիչները որոշ դեպքերում նմանապես օգտագործվում են *կառավարման այլ նպատակներին հասնելու համար* (ոչ միայն բարձր կատարողականի): Վճարման համակարգերը կարող են մտցնել և *կշռավորել* տարբեր բաղադրիչներ, ի համապատասխան գոյություն ունեցող խնդիրների և իրադրությունների (և կապված մատչելի ռեսուրսների հետ): 1. **Իռլանդիայում**, օրինակ, “ապրելու վայր” բաղադրիչը օգտագործվում էր շարժողությունը իրախուսելու համար (Դուբլինից գալիստական տարածքներ).
- 2. **Շվեյցարիայում*** ներ են դրվել աշխ-վարձի բաղադրիչ մասնավոր և պետական հատվածների վարձատրությունների ձեռքը նվազեցնելու համար (աշխ-վարձի ամենացածր կատեգորիաների համար).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

1. Փոխհատուցման սխեմաները - (d)

Հիմնական աշխատավարձ

- ✓ *Հիմնական աշխատավարձի* համակարգերը կարող են հիմնված լինել հասարակ կառուցվածք ունեցող *աշխատավարձերի սանդղակի* (աշխատավարձի ցանց) վրա: Հիմնական վարձավճարները կազմակերպված են հիերարխիկ ձևով 2-մուտքանի աղյուսակի տեսքով, ըստ (i) տարբեր մասնագիտական կամ օրենսդրական *կատեգորիաների* և (ii) ըստ տարբեր *վարձատրության մակարդակների* կամ *աստիճանների* (մի կատեգորիայի սահմաններում): Հնարավոր են առաջընթացի *հորիզոնական* և *ուղղահայաց* ձևեր :
- ✓ Հիմնական աշխատավարձի համակարգերը կարող են կազմակերպվել նաև *ինքնավար ձևերով*, ՊԾ մարմիններ/բաժիններ վարձելու միջոցով “*աշխատավարձի ֆոնդի*” սահմաններում (այսինքն *աշխատավարձի ավելի ձկուն շրջանակների ներսում*) (օր.՝ **Մ. Թ., Ֆինլանդիա, Շվեդիա**):
- ✓ ՊԾ աշխատավարձերի ամենամյա վերանայումները կարող են ներդրվել «ինդեքսների» համակարգի միջոցով (օր.՝ **Բուսանիա, Ֆրանսիա**, և նաև **Շվեյցարիա***, դատավորների և հաշտարար դատավորների համար).
- ✓ *Կոլեկտիվ բանակցությունները* խաղում են որոշ երկրներում (օր.՝ **Իտալիա, Ֆրանսիա, Շվեդիա**) կարևոր դեր վարձատրության մակարդակները որոշելու համար:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

1. Փոխհատուցման սխեմաները – (e)

Վերջնական մեկնաբանություններ

- ✓ Փոխհատուցման համակարգերի կազմակերպման ձևերի տեսակետից կարելի է տարբերակել երկրների *երեք խմբեր*՝

Որոշ երկրներում (օր.՝ **Շվեդիա, Ֆինլանդիա**) աշխատավարձերը սահմանվում են առանց հղում անելու *պաշտոնական կառույցներին* նրանք սահմանվում են *անհատական հիմունքներով*:

Այնուհանդերձ, արհմիությունները և աշխատավորների պատգամավորները մասնակցում են «աշխատավարձերի սահմանների» որոշմանը:

- ✓ Այլ երկրներում (օր.՝ **Գերմանիա, Ֆրանսիա, Իտալիա, Իռլանդիա**) աշխատավարձերը սահմանվում են *հղում կատարելով աշխատավարձերի կառուցվածքին*, որը հիմնված է պրոֆեսիոնալ խմբերի կամ կատեգորիաների սահմանման և պաշտոնական տարազատման վրա:
- ✓ Վերջապես երկրների երրորդ խմբում (նրանց մեջ են մտնում **Մ. Թ.-ն և Շվեյցարիան***) ընդունված են *խառը համակարգեր*:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

2. Աշխատավարձի սահմանները

- ✓ Հետևյալ աղյուսակում բերված տվյալները նպատակ ունեն տալ առաջին մոտեցմամբ 9 եվրոպական երկրների ՊԾ ազգային աշխատավարձերի սահմանների գնահատումը:

- ✓ Որոշ երկրների համար (օր.՝ **Իսպանիա, Իտալիա, Ֆինլանդիա**) *ամենաբարձր* աշխատավարձերը հայտնի չեն: Հետևաբար, այս աղյուսակում նշված մեծությունները *չեն ներառում այս աշխատավարձերը*:

- ✓ Աշխատավարձերը **Շվեդիայում** որոշվում են *անհատական հիմունքներով*, և կախված են աշխատանքի շուկայի իրադրությունից: Այսպիսով, անհնարին է հուսալի գնահատական տալ աշխատավարձերի սահմաններին:

- ✓ Այս տեղեկատվությունը վերցված է 9 եվրոպական երկրների *պետական ծառայության* իրավիճակի համապարփակ հետազոտությունից: Այս հետազոտությունը (արդեն նշված) հրապարակված է **2007** թ. Պորտուգալիայի Պետական Ծառայության Ազգային Ինստիտուտի կողմից (INA) և Պորտուգալիայի Պետական Ծառայության Գլխավոր Տնօրինության կողմից: Այն իրականացված էր Եվրոպական Միության ֆինանսական աջակցությամբ:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

2. Աշխատավարձի սահմանները (2007)

Ինդիկատիվ տվյալներ: Ամենաբարձր աշխ. չեն բերված

Երկրներ	Վճարի սահմանները
Ֆրանսիա	1 : 4
Գերմանիա	1 : 4
Իրալիա	1 : 4
Ֆինլանդիա	1 : 4
Իսպանիա	1 : 5
Իռլանդիա	1 : 6
Միացյալ Թագավորություն	1 : 6
Շվեյցարիա* (ԵՄ անդամ չէ)	1 : 6
Շվեդիա	(տվյալներ չկան)

Source: INA/DGAEP (Portugal), A Comparative Study of P. E. in EU Countries (2007).

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE

3. Շարժունություն

- ✓ Շարժունությունը հնարավոր է և կարգավորվում է համարյա բոլոր երկրներում: Գործնականում, այնուհանդերձ, շարժունության հնարավորությունները կարող են կախված լինել համատեքստային ֆինանսական սահմանափակումներից:
- ✓ Շարժունությունը կարող է իրականացվել ՊՕ համակարգի ներսում առկա անհրաժեշտությունից (բացի հասուն կիրառություններից՝ երբ պաշտոնները կրճատվում են, կամ վերացվում են ՊՕ գրասենյակները/բաժինները):
- ✓ Որպես ընդհանուր միտում, երբ ՊՕ գրասենյակները վերացվում են, պահանջվում է համաձայնագիր՝ աշխատողների պատգամավորների /ներկայացուցիչների (կամ այլ համապատասխան կազմակերպությունների) հետ:
- ✓ Շվեդիայում շարժունությունը շատ ցածր է: Սա կապված է ՊՕ գործակալությունների միջև գոյություն ունեցող ուժեղ մրցակցության հետ՝ ամենաորակավորված Քաղ. Ծառայողներին իրենց մոտ պահելու համար: Այս գործակալությունների փոխհատուցման քաղաքականությունները տալիս են նրանց ռեսուրսներ և գործիքներ դա անելու համար:

© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



Մա այս նիստի **Վերջն է՝**

**Փոխհատուցում և
շարժունություն**

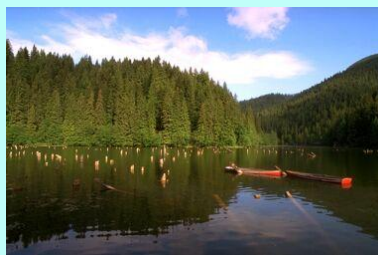
© OECD



A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU.



OECD OCDE



ՀԱՄԱՎՈՐ
ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ԹԵՄԱՆԵՐ
ՄՏՔԵՐԻ
ՓՈԽԱՆԱԿՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՄԱՐ

- Վերապատրաստում
- Աշխ. պարտականություններ
- Կատարողականի պարզ.
- Մոդ. երկխոսություն

ՇՆՈՐՀԱՎԱԼՈՒԹՅՈՒՆ ՁԵՐ ՀԱՄԲԵՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ
ԱՅՍ ԵԼՈՒՅԹԸ ԱՎԱՐՏԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ ՄԵՆՔ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ
ՔՆՆԱՐԿԵԼ, ԱՅԼ, ՁԵՁ ՀԵՏԱՔՐՔՐՈՂ ՄՈՎՄՈՁ ԹԵՄԱՆԵՐ

© OECD